

Таким чином, виходячи з наведеного вище, така стратегія може бути названа інтегро-адаптаційною, бо вона включає різні частини класичних стратегій з погляду адаптації до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

Поряд з цим треба зазначити, що вибір стратегії організації управління персоналом – це не самоціль. Тобто результат набуває сенсу, якщо стратегія надалі може успішно реалізуватися. Іншими словами, важливим є вибір окремих напрямків її впровадження. Перш за все, процес будь-якої стратегії потребує відповідного плану. З погляду на те, що нам необхідна стратегія організації управління персоналом, головним повинен бути план визначення певної кількості працюючих для досягнення поставлених перед банком цілей. Іншим напрямком є мотивація праці, що обумовлює розробку мотиваційної оцінки працівника. Поряд з цим слід пам'ятати, що процес управління, в тому числі управління персоналом, складається з таких обов'язкових елементів: суб'єкта управління; об'єкта управління; прямого й зворотного зв'язку між суб'єктом, об'єктом управління та прийнятими рішеннями. Тому ще одним з напрямків здійснення стратегії організації управління персоналом має бути оцінка ефективності управління персоналом комерційного банку.

Таким чином, ми підходимо до структурування механізму впровадження стратегії організації управління персоналом комерційного банку, де метою кожної визначеної області (напрямку) є розв'язання конкретного підзавдання, а саме: планування чисельності персоналу комерційного банку; мотиваційна оцінка працівника банку; оцінка ефективності управління персоналом комерційного банку.

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.

2. Miles Q.E., Snow C.C. Organizational Strategy, Structure and Process. – New York, Mac Grow Hill, 1981. – «Toward a Synthesis in Organization Theory», in Jelinek, Littered, Miles, Organizations by Design: Theory and Practice, P. 549–582, Plano (Texas), Business Publications.

Отримано 28.06.2002

УДК 331.108.37

З.И.МАГАМЕДЭМИНОВА

Харьковский государственный экономический университет

РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ОЦЕНКА МЕТОДОМ АНКЕТИРОВАНИЯ СООТВЕТСТВИЯ СОТРУДНИКОВ ТРЕБОВАНИЯМ ПО КРИТЕРИЯМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ НАВЫКОВ И ЛИЧНОСТНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК

Предлагается использовать метод анкетирования для раскрытия способностей

каждого сотрудника компании, с помощью анкеты исследовать какую-то отдельную проблему или оценить возможности сотрудников.

В настоящее время необходимо разработать Кодекс компании, в котором должны быть приведены принципы и правила работы в ней, а также основные ценности ее сотрудников. Каждый приходящий в компанию специалист перед оформлением контракта должен ознакомиться с этим документом и подписать согласие соблюдать все его правила.

Частью корпоративной культуры провозглашен принцип максимально полного использования возможностей каждого сотрудника. Выгода компании здесь очевидна, а сотрудник со своей стороны получает возможность постоянно развиваться, добиваться самоуважения и признания в коллективе. Ни для кого не секрет, что эти факторы являются сильными мотиваторами работников. Полная положительная аттестация, как правило, влечет за собой увеличение обязанностей. Крайне редко, но бывают ситуации, когда такой шаг воспринимается как ущемление прав сотрудников. В таких случаях, бесспорно, никаких изменений обязанностей не происходит, но поскольку проявить себя, продемонстрировать свои способности и потенциал можно, только выполняя более сложные задания, то перспектив роста в ближайшем будущем у человека нет.

Руководство компании должно придерживаться политики наиболее полного раскрытия возможностей каждого сотрудника. Мы уверены, что если человек не продемонстрировал высокие результаты по одной позиции, то это не исключает ситуации, когда его способности могут оказаться незаменимыми в другом качестве.

Серьезным средством внедрения корпоративной культуры являются еженедельные общие собрания сотрудников компании, на которых обсуждаются все важные события недели: принятые решения, достигнутые результаты, планируемые мероприятия, недостатки в работе. Здесь складывается понимание каждым сотрудником своего места в компании, вырабатывается чувство сопричастности к достижениям, к миссии и целям компании. На таких собраниях необходимо поднимать и не очень приятные вопросы, здесь должны объявлять результаты тендеров, говорить о получении сертификатов, лицензий и других дополнительных знаний, об успешно завершившихся проектах и переговорах, реальных достижениях как коллективов, так и отдельных сотрудников. Здесь должны проходить церемонии вручения подарков, поздравления с днем рождения, вручения памятных медалей. Специалисты, безусловно проработавшие в течение пяти лет в компании,

должны награждаться серебряными медалями, имеющими изображение фирменного логотипа.

Стажеры не должны допускаться к участию в таких собраниях до подписания долгосрочного контракта, который торжественно вручается им здесь, после чего они становятся полноправными сотрудниками компании.

Следует особо отметить наличие и широкое применение в компании такого способа, как анкетирование. Периодически, примерно один раз в 1,5 года всем сотрудникам предлагается заполнить анкету, например, под названием "Все обо всех", где проставляются оценки по показателям профессиональной пригодности и соответствия уровню корпоративной культуры всем другим сотрудникам вне зависимости от того, в каком подразделении он работает. Анализ ответов позволит определить рейтинг каждого человека, работающего в компании, от директора до уборщицы [2, с.261]. Результаты анкетирования должны публиковаться во внутреннем журнале, а значит, каждый сотрудник может ознакомиться с итоговой таблицей и не только узнать собственную оценку, но и провести сравнительный анализ. Считаем, что после опубликования результатов такого анкетирования поведение некоторых сотрудников и отношение их к работе изменятся кардинально. Другими словами, несомненной является воспитательная роль такой аттестации. Воздействие руководителя, когда он периодически отмечает недостатки в работе и поведении сотрудника, несравнимо с общественным мнением. При этом будет происходить полное изменение стиля поведения и общения человека.

Анкетирование во многих случаях имеет вполне предметный характер, т.е. бывает направлено на оценку конкретной группы сотрудников или исследование какой-то отдельной проблемы.

Однако нужно отметить, что такой способ оценки персонала возможен только в тех компаниях, где хорошо развиты информационные потоки, имеется обратная связь с персоналом, где все не просто знают друг друга в лицо, но и могут судить о результативности работы и уровне профессионализма, будь то численность компании 20 или 200 человек. При включении в список аттестующих (они же – аттестуемые) нужно также учитывать продолжительность работы сотрудников в компании, поскольку это очень значимый фактор, влияющий на раскрытие способностей и адаптацию работника к культуре компании. В этом вопросе субъективизм недопустим. Это актуально для компаний, где к новым сотрудникам как к специалистам продолжительное время относятся настороженно. "Своими" люди в них становятся не раньше, чем через год.

Нередко в компаниях формируются касты исключительных, как они сами себя считают, сотрудников в зависимости от того, являются они сотрудниками основных, прибыльных подразделений или только обеспечивающих отделов. Зачастую это отражается на общении и взаимодействии внутри коллектива. Еще два года назад можно было встретиться с высказыванием менеджера по продажам, что, мол, я для вас зарабатываю деньги, а вы (логистики, администраторы, бухгалтерия, отдел управления персоналом и т.д.) занимаетесь неизвестно чем. Можно лишь догадаться о характере встречной реакции. Поэтому от руководства и сотрудников отдела управления персоналом требуется кропотливая работа по донесению мысли о том, что конечный результат зависит от вклада каждого, и что его труд должен уважаться независимо от характера работы и принадлежности к тому или иному отделу. Во многом данную проблему в компании можно решить благодаря анкете, в которой каждый сотрудник должен задуматься о качестве работы всех остальных сотрудников и дать им справедливую оценку, в том числе по показателю "Отношение к окружающим".

Еще один принцип, реализуемый благодаря анкете, сформулирован в области качества следующим образом: "каждый сотрудник, работая качественно, обязан требовать такого же качества работы от своих коллег". Важно добиться понимания каждым сотрудником зависимости доходов (личных и общих) от качества работы не только его лично, но и всего коллектива. Конечно, реализовать этот принцип значительно сложнее, чем его провозгласить.

1. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Изд. дом "ИНФРА-М", 1998. – 309 с.

2. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 422 с.

3. Колот А.М. Мотивация, стимулирования й оцінка персоналу / Київ.нац. екон. ун-т. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.

Получено 03.09.2002

УДК 331.5

Ю.С.ГОРЯЙНОВА

Харьковский государственный экономический университет

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА

Рассматривается вопрос о взаимосвязи основных компонентов рынка труда, варианты соотношения спроса и предложения, ценовые факторы. Предлагаются направления маркетинговой деятельности некоторых субъектов при различных ситуациях на рынке труда.